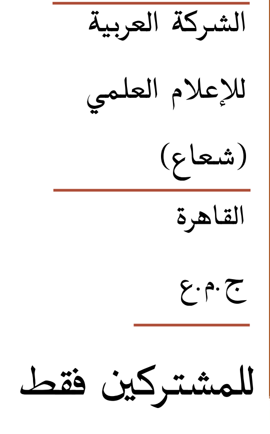
الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

يوليــو
(تمـوز)
2003
السنة الحادية عشرة
العــدد الرابع عشر
الـــعدد 254
www.edara.com

قيــادة إداريـة

جاك ويلش
والإدارة الصريحـــــة

تاليف : جاك ويلش وجون بيرن

قضيت ما يقرب من ربع قرن في (جنرال إليكتريك) تعلمت خلالها كثيرا من الدروس الإدارية المفيدة في مجال القيادة :

1. **الأفـراد:** لكل موظف أو عامل فرديته وشخصيته التي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحفيزه أو تهميشه.

2. **المنتجات:** وتتضمن تصميم وتحسين المنتجات وابتكارها وتسويقها.

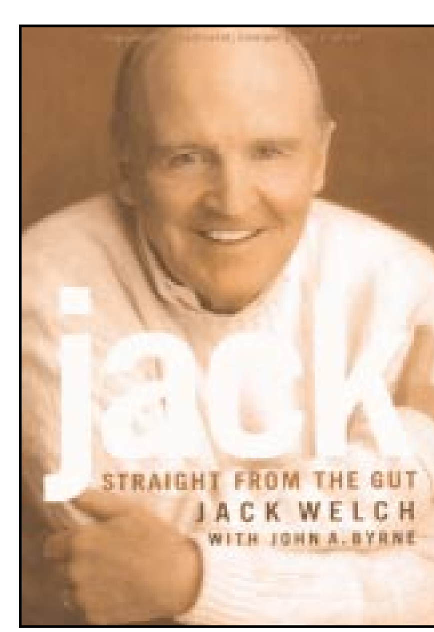
3. **التنظيمات:** وتشمل مجموعات العمل والأقسام والفروع ثم الشركة ككل. فلكل تنظيم سماته وروحه وقوانينه التي تحركه.

هذه هي المجالات الثلاثة التي يتحتم على كل مدير عام أن يؤثر فيها ويقودها. فليست القيادة علماً محكماً بل هي أقرب إلى فن. ويكمن سرها في الجزء الغامض منها الذي لا يمكن شرحه أو تحليله.

عندما بدأت حياتي العملية مع (جنرال إليكتريك) عام 1977 كمهندس كيميائي لم تكن الأفكار الإدارية والقيادية تبلورت في ذهني.

ولكنني سلمت قيادة الشركة إلى (جيف إيميليت) في عام 2001 وهي تحقق 130 بليون دولار إيرادات سنوية. وهذا ما جعلني أعتقد في أنني أمتلك بعض القدرات والمهارات القيادية التي تستحق الكتابة.

كتب عني أكثر من 12 كتابا وتصدرت صورتي أغلفة مجلات الأعمال العالمية أكثر من 30 مرة. وإذ أفتخر بما كتب عني حتى الآن، فإنني أحتفظ لنفسي بالحق في أن أكتب عن نفسي.



كابوس المدير الجديد

يوم تسلمت قيادة (جنرال إليكتريك) كان هدفي واضحاً، وهو أن أصل بالشركة إلى المركز الأول أو الثاني على أقل تقدير. ولم تكن لدي فكرة عن كيفية تحقيق ذلك. ورغم أنني وقفت ألقي خطبتي على الموظفين لمدة 20 دقيقة مالئا عباراتي بكل ما أستطعت من المحفزات، إلا أني كنت أشعر بفراغ كبير عندما أخلو بنفسي وأغوص فيها باحثاً عن إستراتيجية أو خطة عملية لتحقيق

ما أتحدث عنه. كان هذا الإحساس بالخواء أول كابوس إداري يعتريني.

فالمسألة الأولى التي تواجه كل مدير عام هي أنه مسئول من ناحية عن وضع الأهداف، ومسئول أيضاً عن تحقيقها. فهو لا يستطيع أن يكتفي بتحديد الأهداف ثم يجلس في مكتبه وينتظر من الآخرين أن يحققوا له أهدافه.

معنى المسئولية:

قضيت ليال طويلة أفكر في عبارة: المدير هو المسئول. فما معنى هذه المسئولية؟

هل سيعاقبني أحد إذا ما فشلت في تحقيق الأهداف التي أضعها لنفسي وللشركة؟

الغريب أن بعض المديرين يعتقدون أنهم بمنأى عن العقاب إذا فشلوا في تحقيق أهدافهم. إلا أن هذا وهم زائف. العقاب الذي يتلقاه المدير نتيجة فشله في تحقيق الأهداف التي تخرج من فمه أمام موظفيه يتمثل في فقدان المصداقية بين موظفيه. لأنه يصبح بالنسبة لموظفيه شخصاً تافهاً، يثرثر أكثر مما ينجز، ويعجز عن رصد الاختلاف الشاسع بين ما يريد وما يستطيع. فيتحول من مدير إلى بهلوان يهرف بما لا يعرف دون أن يحق لأحد أن يحاسبه.

تخيل مثلاً مهندسا قال لك إنه يستطيع إصلاح جهاز معطل، وفشل في ذلك، فكيف تنظر إليه. هذا هو حال المدير الذي يضع أهدافاً للمؤسسة ويعجز عن تحقيقها.

لم أقبل الوصول إلى هذه الحالة. عندما يصل المدير إلى هذه الحالة يصعب عليه استعادة إيمان موظفيه فيه. فيعمل الجميع دون أمل في النصر، كما لو كانوا جيشاً يعلم أن الهزيمة محتومة. وهذا هو أصعب عقاب يتلقاه أي قائد أو مدير.

المدير الملاكم:

قادني تفكيري إلى أن للمسئولية شكلين هما:

☼ **المسئولية الفنية والتنفيذية:** وتخص الموظفين والتنفيذيين، وتشمل كفاءة الإجراءات والأساليب وفاعليتها.

☼ **المسئولية الإدارية والقيادية:** وتخص المديرين، وتشمل كفاءة التخطيط الإستراتيجي والتنسيق والإرشاد والتوجيه.

ولا يمكن لأحد هذين الطرفين أن يسير إلا مرتكزا على الآخر. فلكل منهما قدر محدد من المسئولية ولكل منهما عقابه الذي يحصل عليه إذا ما فشل في الوفاء بمسئولياته.

عندما فهمت ذلك طلبت الاجتماع بمديري الأقسام والفروع والموظفين الخبراء، لأتحسس قدراتهم ومهاراتهم التنفيذية والفنية. فهؤلاء هم الأذرع التي أعمل بها والأرجل التي أمشي عليها. فقد فهمت أن دوري في المؤسسة يشبه العقل الذي يحرك كل هذه الأعضاء.

فإذا أراد المدير أن يحقق شيئاً، فعليه أن يصوغ هدفه بما يحفظ له قوة ذراعيه ورجليه بحيث يقودانه في نفس الوقت إلى أقصى ما يستطيع أن يصل إليه، دون أن يدميهما أو يريحهما.

على المدير أن يتصرف كالملاكم الذي يحافظ على ذراعيه ورجليه، ولكنه لا ينفك يقويهما ويقاتل بهما لينتصر.

مشروعات وليست أقساما:

عندما تسلمت (جنرال إليكتريك) كان لدينا ما يزيد عن 90 كيانا إدارياً مستقلاً، يعمل كل منها في طرح منتجات مختلفة. كان بعض هذه الكيانات يحقق أرباحاً

محاربة البيروقراطية المؤسسية

في عام 1980 كانت (جنرال إليكتريك) كغيرها من الشركات الكبرى مؤسسة هرمية متضخمة تتكون من حوالي 25 ألف صخرة إدارية (مدير) تنوء بحملها على من يقع تحتها من الموظفين. فكان كل مدير يطلب من مرءوسيه ما لا يقل عن 7 تقارير دورية ليتمكن من متابعة أعمالهم.

أطلقت على هذا النوع من البيروقراطية (الذكاء المصطنع)، لأنك تدعي الإحاطة بكل شيء يجري في المؤسسة بغرض إدارته بذكاء إلا أن كل ذلك يذهب أدراج الرياح، دون أن تستفيد منه المؤسسة. فقط يستفيد منه المديرون البيروقراطيون وحدهم، الذين تتلخص استفادتهم في إحساسهم الزائف بالسيطرة على الأمور لدرجة الاستمتاع بإعاقة التغيير، كي يظلوا في مناصبهم فلا يمر أمر دون إشارة منهم.

تمثلت بيروقراطية (جنرال إليكتريك) في تكوين لجنة قاصرة على نخبة من المديرين يطلق عليها رابطة (إلفون) Elfun وهي محظورة على غير المديرين. كان لابد لي من فض هذه الرابطة وإحلال رابطة أخرى محلها، بحيث يشترك فيها جميع الموظفين من كافة المستويات الإدارية. كان الشرط الوحيد للاشتراك هو قدرة العضو على المناقشة وطرح أفكار جديدة. ولم أكن أريد أن يقتصر ذلك على نخبة من المديرين البيروقراطيين.

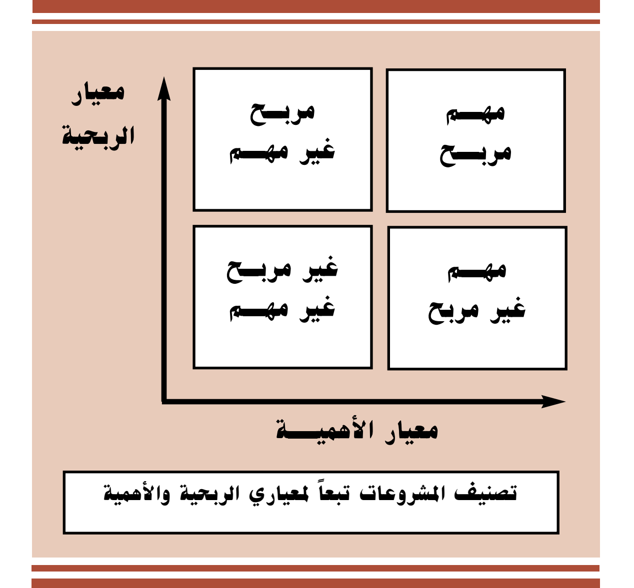
وبعضها يحقق خسائر.

قررت إجراء تحول في إدارة هذه الأنشطة بتحويلها كلها إلى مشروعات مستقلة بدلاً من كونها أقسام مستقلة.

أثار هذا التحول حفيظة مديري هذه الأقسام. فقد كانوا فرحين بكونهم أقساما مستقلة تحظى بالرعاية ويحصلون على ما يريدون من موارد الشركة لتغطية خسائرهم دون أن يحاسبهم أحد على النتائج. كانت (جنرال إليكتريك) تشبه الملجأ الذي تلوذ به الأقسام الخاسرة. وكان لابد من وضع حد لهذه الحالة. كنت أستقبل المديرين المتذمرين واستمع لشكواهم بخصوص تحولهم إلى مشروعات بكل صبر وأناة. ولكني في النهاية عقدت اجتماعاً شاملاً لهم وطرحت أمامهم أربعة خيارات عليهم أن يختاروا بينها من خلال معيارين:

1- **معيار الربحية**: حيث يكون المشروع رابحاً أو خاسراً اعتمادا على نتائجه المالية في نهاية العام المالي.

2- **معيار الأهمية**: وطبقاً له يكون المشروع ذا أهمية استراتيجية للمؤسسة أو غير ذي أهمية للمؤسسة. مثال ذلك أقسام البحث والتطوير التي لا تولد أرباحاً



تصنيف المشروعات تبعاً لمعياري الربحية والأهمية

في الأجل القصير ولكنها هامة جدا لنجاح أي شركة هندسية.

فإذا زاوجنا بين هذين المعيارين نجد أمامنا أربعة أنواع من المشروعات كما يوضح الرسم.

1- **مشروع مربح ومهم**: يحقق هذا المشروع أرباحاً وهو في نفس الوقت ذا أهمية إستراتيجية للمؤسسة.

2- **مشروع مهم وغير مربح**: ويتميز بأهميته الإستراتيجية رغم إنه لم يولد أرباحاً بعد.

3- **مشروع غير مهم وغير مربح**: وهو المشروع الذي يستنزف موارد الشركة دون أن تكون له أية أهمية إستراتيجية. وهذا يمكن الإستغناء عنه دون أن يؤثر على الشركة.

4- **مشروع غير مهم ولكنه مربح**: وهو المشروع الذي يتميز بعائد جيد في الأجل القصير رغم عدم أهميته على المدى الطويل.

تقييم المشروعات وتصفيتها:

طبقاً للمعيارين (الربحية والأهمية) الخاصين بتقييم أداء المشروعات، أوضحت للمديرين أننا لن نقبل أي مشروع (غير مربح وغير مهم). وأنه على المشروعات الأخرى أن تقدم لي خطة متكاملة تمكنها من التحرك باتجاه المربع رقم 1، لتصبح مشروعات مربحة وهامة. وذلك خلال فترة زمنية محددة يحددها مدير المشروع مع فريق العمل التابع له. وعليه أيضا أن يقدم لي مبررات قوية لطول الفترة الزمنية التي يطلبها لإجراء التحول.

خلال العامين الأولين لتطبيق هذه الإستراتيجية قررنا بيع 71 مشروعاً، كان معظمها يقع في الحالة رقم 3 (غير مربح وغير مهم)، والحالة رقم 2 (غير مربح ومهم). فقد اكتشفت أن معظم المشروعات التي تدعي الأهمية ليست ذات أهمية إلا لمن يستفيدون منها من المديرين والبيروقراطيين.

خلال عملية تقييم المشروعات وتصفيتها حصلت الشركة على 500 مليون دولار. وقد تظن ان هذا المبلغ بسيطاً، لكننا وجهناه للاستثمار في المشروعات الباقية التي أصبحت أقل عددا، فحصل كل منها على تمويل لا بأس به.

معياران لأداء الأفراد:

عندما تحدثت في اجتماعي الأول أمام موظفي (جنرال إليكتريك) عن رغبتي في الوصول بالشركة إلى المركز الأول أو الثاني كنت أقصد بذلك تحقيق معيارين للأداء هما: جودة أعلى بتكلفة أقل.

لتحقيق المعيار الأول طبقنا برنامج 6 سيجما الشهير، ولتحقيق الثاني أضطررنا لتقليص أعداد الموظفين نتيجة بيع المشروعات الخاسرة. تخلصنا خلال 5 سنوات من 118 ألف مدير وموظف وعامل. ورغم هذا العدد الكبير إلا أن الشركة ظلت قوية، أو هي أصبحت قوية نتيجة تخلصها من الموظفين العاملين في مشروعات خاسرة. ولهذا السبب نعتتني مجلة (فورتشن) عام 1984 بأني

أعنف مدير في أمريكا. ولا أجد ما أدافع به عن نفسي إزاء هذا النعت إلا أن أشرح الموقف المتناقض الذي كان يواجهني لاتخاذ هذه القرارات الإدارية العنيفة.

متناقضات المدير العام:

يواجه كل مدير عام بعض المسائل التي تتكون من حدين متناقضين تماماً، يتحتم عليه التوفيق بينهما. إلا أن الصحف والآخرون يركزون على جانب واحد من حدي التناقض، ويهملون الجانب الآخر، مما يؤدي إلى سوء فهم لموقف المدير وتصويره بشكل مجحف.

من هذه المتناقضات ما يلي:

1- توظيف الموظفين بتسريح آخرين:

في هذا التناقض يتحتم على المدير من جانب أن يضمن ربحية المؤسسة بحيث تتمكن من دفع رواتب الموظفين، ولكن ذلك قد يضطره من جانب آخر إلى أن يستغني عن بعضهم.

2- تعظيم الاستثمارات بتقليص النفقات:

على المدير في هذا التناقض أن يضمن تحقيق أرباح للمؤسسة في الأجل القصير ليتمكن من تمويل استثمارات الأجل الطويل التي تولد أرباحاً بعد حين.

3- إدارة السواعد بقيادة القلوب:

على المدير أن يدفع موظفيه إلى العمل من خلال مخاطبة قلوبهم وحفزهم بالمكافآت من ناحية، وتوجيههم ومطالبتهم بالإنجاز ولو تلميحاً بالخصومات من ناحية أخرى.

قرارات فصل الموظفين:

يلجأ بعض المديرين لفصل الموظفين انتقاماً منهم عن خطأ ارتكبوه أو توقعاً لتدني إنتاجيتهم مستقبلاً. ولكن هذه الأسباب لا تبرر الفصل في نظري. فأنا لا أقيل الموظف إلا لسبب واحد وهو: أن يعوق وجوده تحقيق نتائج مؤسسية. من هذا المنطلق أتت قراراتي بانهاء خدمات هذا العدد الكبير من الموظفين. فقد كنت أسعى لتقليص النفقات وبيع المشروعات الخاسرة وتحصيل أثمانها لاستثمارها في تطوير المزيد من المشروعات الناجحة.

مسألة الثقة

كانت الثقة بين المديرين والموظفين من أهم المشكلات التي ركزت عليها خلال إدارتي لشركة (جنرال إليكتريك). كنت كلما استدعيت أحد مديري المشروعات المتعثرة إلى مكتبي أطرح عليه السؤال التالي: هل تعتقد أنك أهل للثقة؟ وهل تظن أنه يجدر بي أن أثق فيك؟

فكان المدير يجيبني بالإيجاب القاطع، فأطرح عليه السؤال التالي: إذن لماذا يحجم موظفوك عن الثقة فيك وفي قدرتك على قيادة المشروع؟ ومن خلال إجابته كنت أعرف إن كان مقصرا أم لا. فقد تعلمت أنه لكي يثق الموظفون بمديرهم عليه أن يمارس ثلاثة أشكال من الثقة:

1- ثقة شخصية:

وتتلخص في تفهم أسباب الشكوى والمعاملة الكريمة التي تحفظ للموظف كرامته وتشعره بقدرته على الانجاز.

2- ثقة إدارية:

وتتلخص في قدرة المدير – من وجهة نظر الموظفين – على تقييم موظفيه طبقاً لإنتاجيتهم وإخلاصهم ومصداقية النظام الذي يرسيه للثواب والعقاب والترقية والفصل من العمل.

3- ثقة قيادية:

وتتلخص في إيمان المرءوسين بقدرة المدير على قيادتهم بمهارة إلى الهدف الذي يبغون تحقيقه وانطلاقاً من نقطة البداية صفر.

كثيراً ما يخلط المديرون بين هذه الأشكال الثلاثة للثقة فيعتقدون أنهم إذا مارسوا واحدة منها فإن ذلك يعوضهم عن ممارسة بقية أنواع الثقة. إلا أن المدير الناجح يميز بين هذه الأشكال الثلاثة ويجمع بينها في تعامله مع موظفيه.

إلغاء الحدود Boundarylessness

لمحاربة البيروقراطية، ليس هناك أفضل من مفهوم إلغاء الحدود وإزالة الحواجز الإدارية التي يضربها الموظفون والمديرون حول مناصبهم البيروقراطية.

قدمت هذه الفكرة خلال الاجتماع السنوي للمؤسسة عام 1990، وهي تتلخص في تشجيع كل من لديه فكرة جديدة أو حتى قدرة على تنفيذ فكرة جديدة على المشاركة في تلك الفكرة حتى لو كان ذلك في مشروع آخر أو فرع آخر لا ينتمي إليه من الناحية التنظيمية. على ألا يكون من حق من ينتمون إلى هذا المشروع أو الفرع أن يعترضوا على مشاركته.

وفقاً لهذه الممارسة أصبح من حق موظفي التسويق اقتراح أفكار على قسم الإنتاج دون أن يعترض أحد من القسم الأخير عليهم. وأصبح من حق قسم الإنتاج التدخل في الإدارة المالية دون ان يكون من حق المدير المالي أن يتذمر منهم. كان الشرط الوحيد لممارسة إلغاء الحدود هو أن تكون الفكرة جيدة ومقبولة.

مكافأة الأفكار لا الأفراد:

وجدت أن المشكلة الأساسية التي تعطل انتشار الأفكار الجيدة تتلخص في أن الفكرة

الجيدة تصدر عن شخص واحد، مما يجعلها مثارا لتحفظات الآخرين. فهم يهاجمونها حتى لو كانت جيدة. وذلك لأنهم يتوقعون أن يحصل صاحبها وحده على المكافأة أو الربح والثناء. فالمسألة إذن تتعلق بالغيرة بين الزملاء.

عملت على إقصاء هذا النوع من الغيرة، بأن (أممت) الأفكار الجديدة. فكانت المكافآت تمنح للمشاركين في تنفيذ الأفكار بغض النظر عما إذا كانوا أصحابها أم لا. فالمهم للشركة أن تستمر الفكرة في توليد أرباح أو تقليص نفقات. ولا يهم من هو صاحبها. وبهذه الطريقة كنت أكافئ الأفكار وليس الأفراد. وبذلك تمكنت الأفكار من اجتذاب فرق عمل لتنفيذها إيماناً منهم بفاعليتها. فإذا أضفت لذلك مبدأ إلغاء الحدود فستعرف كيف توالدت الأفكار الجيدة في (جنرال إليكتريك) وكيف تراص حولها الأفراد في شكل منظم وتطوعي لإنجاحها.

أنواع المديرين والموظفين:

في عام 1992 وضعت معيارين لتقييم المديرين والموظفين، هما :

- معيار تحقيق الأرقام المستهدفة
- معيار التوافق مع قيم الشركة، من إلغاء الحدود ومكافأة الأفكار لا الأفراد.

طبقاً لهذين المعيارين صنفت المديرين والموظفين كما يلي :

- **النمط 1**: يشمل المديرين والموظفين الذين يستوفون المعيارين معاً، فهم يحققون الأرقام المستهدفة، ويحافظون على قيم الشركة.
- **النمط 2**: يشمل المديرين الذين يستوفون معيار التوافق مع قيم الشركة مع تعثرهم في تحقيق الأرقام المستهدفة.
- **النمط 3**: يشمل المديرين الذين يستوفون معيار تحقيق الأرقام المستهدفة دون التوافق مع قيم الشركة.
- **النمط 4**: يشمل المديرين الذين فشلوا في استيفاء أي من المعيارين.

كانت الخطوة الأولى الملحة هي التخلص من المديرين والموظفين من النمط 4. ثم منح النمط 3 فرصة أخيرة للاستجابة للتغير الذي بدأته الشركة. لكني لم أقلق بصدد النمط 2، بل عاملتهم كما أعامل الاستثمارات طويلة الأجل التي تتطلب وقتاً لتولد ارباحاً. ولم أكن متعسفاً في ذلك. فمن طول خبرتي في (جنرال إليكتريك) عرفت أن من يتوافقون مع قيم الشركة يتمكنون من تحقيق أرقامها ولو بعد حين.

المعلومات أهم من المنتجات

عندما زرت (سام والتون) في أحد فروع سلسلة محلات (وال مارت) في عام 1991 رأيت طريقته في إزالة الحدود بين الفروع. ففي مطلع كل أسبوع يجتمع مديرو الفروع مسلحين بالبيانات والمعلومات عن المنتجات التي بيعت برواج والتي لم تلق رواجاً. فكان مدير كل فرع يطالب الفروع الأخرى بأن تحول إليه السلع التي لاقت رواجاً لديه وكساداً في هذه الفروع. طبقت هذه الفكرة على فروع (جنرال إليكتريك) وقمت بتطوير نظام أسميته التخابر الإداري السريع.

وفيه يضع مدير كل فرع معلومات المبيعات التي لاقت رواجاً لديه ويطرح طلباته من هذه السلع على الفروع الأخرى لتلبيها من كميات السلع الراكدة لديها، دون أن تضطر الشركة لإنتاج كميات جديدة منها. فتعلمت من هذه التجربة أن المعلومات أهم من المنتجات.

في إحدى المرات كنا قد اشترينا عددا من الطائرات النفاثة لتأجيرها لشركة (بان أميركان). ولكن الشركة الأخيرة تعثرت مما اضطرنا إلى استعادة الطائرات ولم أدر ماذا أفعل بها. وذات يوم علمت أن أحد الفروع يلقى رواجاً في خدمة توصيل الطرود عبر الولايات، وأنه يطلب مزيدا من الموارد لتلبية الطلب المتزايد على هذه الخدمة لديه، فأرسلت إليه الطائرات النفاثة ليستخدمها في هذا الغرض ونجح المشروع بشكل كبير.

الإدارة بالغضب:

أزعم أن الغضب كان واحداً من أهم المناورات التي استخدمتها. إلا أنني لم أستخدم الغضب بالشكل المتعارف عليه. فقد قرأت كثيراً عن الغضب وتلقيت فيه تدريباً طويلاً، بحيث أصبحت أستخدم نسخة منطقية وهادفة من الغضب في القيادة.

الغضب أشبه بالنار يمكنه أن يبعث فيك وفي من حول الدفء اللازم للعمل. ويمكن أن يتحول إلى حريق يخرج عن السيطرة فيلتهمك ومن معك. فمن الضروري إعادة تعريف الغضب وفهمه بشكل أعمق لمارسته بشكل واع في بيئة العمل.

خرافات عن الغضب:

ابدأ أولاً بإزالة سوء الفهم المصاحب للغضب واستبعد تحيزاتك عنه، من هذه التحيزات :

- **الغضب يستدعي معاقبة الطرف الآخر**: الغضب لا يستدعي العقاب دائما، بل يستدعي العمل على إزالة سوء الفهم بينك وبين الآخر. كل ما

هنالك أن الغضب يدعو لإزالة سوء الفهم فورا.

- **الغضب يستدعي الصراخ والعنف:** الغضب يهدف لإصلاح موقف وهذا لا يحدث بالصراخ أو العنف، بل بالهدوء والروية.
- **الغضب يهدد علاقتك بالآخرين:** الغضب لا يهدد علاقتك بالآخرين، فهو يهدف إلى تطوير علاقتك ويسرع وتيرة التفاهم مع الآخرين.

الغضب المنزه عن الغرض:

الغضب ليس حسناً أو سيئاً. فهو حالة نفسية يشعر فيها الفرد بضرورة تغيير وضع يراه خاطئاً، فهو شعور وليس سلوكاً. فالغضب هو أكثر الحالات التي يعرفها المديرون في حياتهم العملية اليومية. فلا يجب أن يتحرجوا منه أو يخشوه، بل عليهم أن يديروه.

فوائد الغضب:

لاحظت أن للغضب فوائد كثيرة في الإدارة، وكنت أمارسه لتحقيق ما يلي:

- الغضب يجعلك تفصح عما كنت تتحرج من الإفصاح عنه.
- يجعلك تدرك ضرورة التغيير الفوري وعدم التأجيل.
- يبرز وجود فجوة اتصال بينك وبين الطرف الآخر مما يشعرك بضرورة جسرها.
- يحفز على العمل.
- يجعلك تطالب بحقك وحق العمل ممن لا يؤدونهما.

أنواع الغضب:

هناك ثلاثة أنواع من الغضب، هي:

- غضب سلبي : وفيه يسكت صوت العقل ويعلو صوت الحنجرة وتعلو الرغبة في التدمير والعنف.
- غضب إيجابي : وفيه ينشط العقل ويدب النشاط في الجسم للقيام بتغيير فوري للوضع الذي استدعى الغضب.

ويمكن تمييز الغضب من نتائجه. فالغضب السلبي تأتي نتيجته سلبية ويجب تجنبه. الغضب الإيجابي نتائجه إيجابية وعليك أن تديره وتمارسه بشكل واعي.

الانبهار بالأفكار:

إذا سألتني عن نقطة ضعفي الوحيدة فسأعترف بأنها : الانبهار بالأفكار. فأنا أنبهر بالأفكار الإدارية الجديدة وأفعل كل ما في وسعي لتطبيقها. فعندما قرأت عن فكرة إلغاء الحدود Boundaryless أصررت على تطبيقها وروجت لها في كل الاجتماعات واللقاءات مع الموظفين والمديرين. وكذلك فعلت عندما قرأت عن 6 سيجما. فقد أصررت على أن يرسل كل مشروع باثنين على الأقل من أفضل موظفيه ليحضروا تدريبا على برنامج 6 سيجما. وكانت نتائجه مبهرة أيضاً، فقد تمكنا من توفير 150 مليون دولار في العام التالي لتطبيق البرنامج.

هذه هي النتائج التي تحصل عليها إذا ما اقتنعت بالأفكار الإدارية وطبقتها. أنا أحب أن أعيش الأفكار الإدارية بحذافيرها. فأنا ألغي الحدود بين المنزل والمصنع، لدرجة أن كثيرا من الأفكار التي أصادفها في المنزل أطبقها في المصنع، ومنها فكرة الدخول إلى الإنترنت التي التقطتها من زوجتي. وعلى الفور طلبت من كل فرع ومشروع إنشاء بريد إليكتروني لتسهيل الاتصال به. وعملت على تطوير موقع إليكتروني خاص بالشركة يستخدم في البيع والشراء واستقبال الشكاوى والاقتراحات.

أحب التطوير والتغيير الإداري. فمنذ 10 أعوام فقط كان الجهاز الوحيد على مكتبي هو الهاتف، أما الآن فلدي جهاز كمبيوتر وسكانر ومنظم وقت، وكنت أفكر في إلغاء

م	نوع الخاصية / موقف العميل	أساسية	تمييزية	كمالية (إضافية)
1	قبول	أفضل من السلع المنافسة	تتفرد عن السلع البديلة	تزيد قبول العميل
2	محايد	تماثل ما لدى المنافسين	تماثل ما لدى المنافسين	تماثل ما لدى المنافسين
3	نفور	أسوأ من السلع المنافسة	تميزها سلبياً عن المنافسين	تزيد نفور العميل

التعامل بالأوراق داخل المؤسسة لحفز الموظفين على استخدام الوسائل الإليكترونية.

تحسين المنتجات:

عندما أتحدث عن المنتجات فإنني أقصد المنتجات في سياق الطلب عليها. فمن الخطأ فصل المنتجات عن خطط تسويقها، على الأقل من الناحية التخطيطية إذا لم يكن من الناحية الفنية والتنفيذية.

تدور جهود تحسين المنتجات حول سؤالين:

- ☼ ما الذي يمكنك تقديمه من سمات ومزايا في السلعة الجديدة؟
- ☼ ماذا يريد العملاء من هذه السمات والمزايا؟

هذان العنصران يشبهان جناحي الطائر. فإذا أهملت أحدهما فشلت جهودك في تحسين المنتجات.

لن أدعي أننا في (جنرال إليكتريك) اخترعنا أعظم المنتجات. فأعظم المنتجات لم تُخترع بعد. لكننا نركز دائماً على تطوير منتجاتنا وتحسينها. يبدأ التحسين بتفصيل سمات المنتجات ودراسة فوائدها وموقف العملاء من كل سمة من هذه السمات.

لدينا محوران لتطوير المنتجات هما :

1- محور خصائص المنتجات: وتنقسم إلى:

- ☼ **خصائص أساسية:** يتحتم وجودها في المنتج، وإلا تسرب العميل إلى المنافسين للبحث عنها.
- ☼ **خصائص تمييزية:** تميز المنتج عن المنتجات المنافسة، مثل العلامة التجارية والشكل والتغليف، ولكنها تسمح للشركة بزيادة الأسعار. وهي خصائص لا يبحث عنها العميل لدى المنافسين.
- ☼ **خصائص كمالية وإضافية:** وهي خصائص لا تلعب دوراً أساسياً في وظيفة المنتج، إلا أنها تحفز المستهلكين على اقتناء المنتج. أو أنها تزيد المستهلكين نفوراً من المنتج.

2- محور موقف العميل من كل خاصية بالمنتج: وموقف العميل ينقسم إلى:

- ☼ **قبول إيجابي.**
- ☼ **نفور سلبي.**
- ☼ **موقف محايد.**

فإذا وضعت تفصيلات كل منتج طبقاً لهذين المحورين داخل جدول واحد أمكنك تحديد الخصائص التي تستدعي التطوير والخصائص التي تستحق الاستئصال والأخرى التي يجب أن تبقى دون تغيير.

ومن دراسة الجدول يمكن أن تستنتج أن اتجاه التطوير يسير دائماً في اتجاه دفع السمات المحددة في العمود رقم 3 إلى الصف رقم 1.

ما معنى أن تكون مديراً عاماً؟

ليس هناك صيغة واحدة متفق عليها لكي يصبح المرء مديراً عاماً ناجحاً. بل هناك أشكال مختلفة من المديرين الناجحين. لكني وجدت الشكل الأمثل الذي يلائمني فيما يلي :

☼ كن فوق الخلافات والشبهات:

كثيراً ما اختلفت مع المرءوسين والزملاء إلا أنهم كانوا يعرفون أن ما يهمني في نهاية الأمر هو مصلحة العمل، وبالتالي مصلحتهم وليس مصلحتي الشخصية من منظور أناني ضيق. فلم أتحيز لأحد أو لفكرة لأنني أجد فيها فرصة للانتقام أو للتربح الشخصي. المدير الذي يعف عن الخلافات الشخصية والشبهات يكتسب مصداقية تكفل له ولاء واحترام مرءوسيه. ويحلو لي أن أقول أن هذا هو بالضبط ما كنت دائماً أسعى للحصول عليه.

☼ ارفع معدل الذكاء المؤسسي:

كنت أسرح الموظفين العاجزين عن رفع معدل

المؤلفان والكتاب

جاك ويلش:
عمل جاك ويلش مع شركة جنرال إليكتريك فترة طويلة من حياته العملية وتنقل في مناصبها إلى أن تقلد أرفع منصب إداري وهو رئيس مجلس الإدارة بين عامي (1980-2001).

جون بيرن:
كبير المحررين في مجلة بيزنس ويك العالمية الشهيرة.

Author:	Jack Welch, John A. Byrne
Title:	Jack: Straight from the Gut
Publisher:	Warner Books; (September 11, 2001)
ISBN:	0446528382
Pages:	496

الذكاء المؤسسي. أما الموظفون القادرون على ذلك فكنت أساندهم مهما قست الظروف عليهم. فأولئك هم مقياس الذكاء المؤسسي والذين يمكن أن يسببوا كارثة إذا ما تسربوا إلى المنافسين. فعندها سينخفض معدل ذكائنا ويزداد معدل ذكاء المنافسين وهذه كارثة.

☼ تخلص من الرسميات:

التكلف والرسميات تعوق عمليات التغيير والتطوير، وتجعلنا نهتم بالألقاب والأشخاص والمناصب على حساب الأفكار والإنجازات. أصررت دائماً على إبعاد الرسميات عن العمل. فليس هناك من هو أفضل من زملائه. يجب أن يكون الرابط بين الموظفين نوعا من التعاون والصداقة والندية البعيدة عن الزيف والخداع.

☼ لا تسكت على الأداء المتدني

لا يعرف المديرون كيف يتصرفون إزاء الأداء المتدني. فمنهم من يواجهه بالعنف والتسريح ومنهم من يواجهه بالسكوت والصمت. وكلاهما خطأ. لا تنظر إلى الأداء المتدني وكأنه يستدعي رد فعل عنيفا. كثيراً ما يكون الإفصاح عن وجهة نظرك والمطالبة الشفوية للموظف بالتغيير أفضل تصرف.

☼ توسع في المكافآت

يخطئ المدير الذي يعتقد أن المكافآت تكاليف. فهي استثمارات لأنها تعود الموظفين على إنجاز ما يتجاوز قدرات الموظف العادي. تستطيع بالمكافآت أن تحول موظفيك العاديين إلى خارقين. أنا من المديرين الذين يمنحون الموظف ألف دولار على فكرة تؤدي خفض التكاليف بمقدار 500 دولار فقط. فعائد الفكرة بالنسبة لي لا يهمني كثيراً. ما يهمني هو التأثير الإيجابي للمكافأة على الموظف وعلى غيره من الموظفين.

☼ كن قدوة لموظفيك

يعظ كثير من المديرين مرءوسيهم أن يفوضوا بعض مهامهم وسلطاتهم لمن هم دونهم في المنصب، وينسون أنفسهم. إذا وجدت بعض مديريك يحجمون عن مشاركة مرءوسيهم وزملائهم اتخاذ القرارات أو المعلومات، فألق نظرة على ما تفعله أنت. من المحتمل أنك أنت الذي تضرب لهم المثل في الاستئثار بصناعة القرار أو إخفاء المعلومات.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

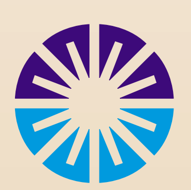
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر: 11727 – ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن– شعاع ت: 5510492
5534291 – 5515636 عمان
الإمارات – شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف: 2977110– دبي
سوريا – شعاع الشام ت: 2129582 – 2116929 – دمشق
السعودية – شركة مصادر الرياض ت: 4749929–4749887
السعودية – شركة مصادر جدة ت: 6504053 – 6521147
لبنان – مجموعة مراد ت: 6743449 – بيروت
اليمن – سكاي نت ت: 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357